العنوان: المنظمة المتعلمة والابداع
المصدر: المجلة العربية للإدارة (الاردن)
المؤلف الرئيسي: الفاعوري، رفعت عبدالحليم
المجلد/العدد: مج 28, ع 2
محكمة: نعم
التاريخ الميلادي: 2008
الشهر: ديسمبر
الصفحات: ك - ن
رقم MD: 73459
نوع المحتوى: افتتاحيات
قواعد المعلومات: EcoLink
مواضيع: الابداع، النظم الادارية، التنظيم الاداري، الهيكل التنظيمي، التنمية الادارية، التطوير الاداري، اليابان، تنمية الموارد البشرية، تنمية المهارات، اتخاذ القرارات
رابط: http://search.mandumah.com/Record/73459

افتتاحيــة العــدد

المنظمــة المتعلمــة والإبــداع

يعتبر مفهوم المنظمة (Learning Organization) المتعلمة والمواضيع التي يشتمل عليها واحداً من أكثر المجالات الإدارية حداثة واهتماماً في الآونة الأخيرة ويجد المتتبع للأدبيات العلمية اختلافات واضحة بين رجال الفكر، فيما يتعلق بدراسة المنظمة المتعلمة فهنالك صعوبة في الوصول إلى تعريــف دقيق يرسم الإطـــار الهيكلي الشامل، والذي يحدد مجمل الأنظمة والعمليات والسلوكيات اللازمة لبنائها، ويرجع ذلك إلى أن مفهوم المنظمة المتعلمة يضم عدداً كبيراً من المفاهيم والقضايا المتأصلة في مجالات علمية متعددة مثل علم السياسة والاقتصاد والاجتماع والأحياء وعلم التحكم ونظرية التنظيم. وعلى هذا الأساس اتجه الباحثون إلى دراسته من زوايا متعددة، ومن مناظير مختلفة، كلباحث بحسب المنطق الذي اعتمده كوسيلة لبنائها، وهو السبب الرئيسي لهذا التباين

ويمكن لنا تصنيف الأفكار الواردة في بعض تلك المفاهيم على النحو التالي

1 -أجمع الباحثون على أن تغييراً جذرياً على المستوى التنظيمي والفردي يعتبر الخطوة الأولى في بناء المنظمة المتعلمة، من خلال التخلي عن الهياكل والأساليب والافتراضات الإدارية التقليدية، وتبني أنماط إدارية حديثة، تكون ملائمة لخلق ثقافة التعلم وتتلاءم مع المعارف والرؤى القادمة . ومما يؤكد هذا أيضا ما قاله ديمنج (Edward Deming) بأن هذا لا يمكن أن يحدث بدون تحول تنظيمي وشخصي، ويدعو "دراكر" إلى ضرورة تفعيل أنشطة إدارة التغيير لتشمل هيكل المنظمة، كما يصفها كل من "كافاليري" و"فيرون" على أنها نقلة جذرية في الفلسفة والقيم والأهداف التنظيمية.

2 -كما يبرز الباحثون عملية التعلم التنظيمي، الفردية منها والجماعية، كواحدة من العمليات الجوهرية اللازمة لبناء المنظمة المتعلمة. ومن الواجب هنا التفريق بين مفهومي المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي، حيث يُنظر إلى عملية التعلم التنظيمي على أنها أحد العناصر الأساسية لبناء المنظمة المتعلمة، فهناك فرق بين هيكل المنظمة وعملياتها، وهذا ما أجمع عليه عدد كبير من الباحثين.

3 -كما أن الباحثين درسوا هذا الموضوع من زوايا متعددة، فمثلاً يركز (Senge) على عددٍ من المعايير والطرق الواجب تطبيقها لبناء المنظمة المتعلمة، بينما يتجه بعضهم إلى دراسة آلية عملية التعلم على اعتبار أنها الركن الأساسي في المنظمة، كما تركز بعض الدراسات على إدارة المعرفة في المنظمة المتعلمة، والتي تبدأ من مرحلة خلق المعرفة واكتسابها حتى مرحلة نقلها والاستفادة منها. إلا أنه ليس من المنطقي انتقاد أيٍ من الاتجاهات لدراسة هذا الموضوع، بغض النظر عن الاختلافات بين الباحثين، إلا أنها تكمل بعضها البعض وتشكل حلقة متكاملة.

ولعل تركيز وجهات النظر على عملية التعلم التنظيمي في بناء المنظمةالمتعلمة له ما يبرره، حيث اعتمدت المنظمات على أسس وأساليب لقياس التعلم منذ العشرينيات من القرن العشرين، ومن خلال ثلاث طرق شائعـــة: منحنى التعلم (Learning Curve)، ومنحنى الخبرة (Experience Curve)، والعمر النصفي (Half- life)، معتمدة على حجم التراكم الإنتاجي وتأثيره على تكلفة الإنتاج والعمالة التشغيلية، ومقارنته خارجياً إزاء حجم إنتاج المنافسين وداخلياً بين مختلف الأقسام والوحدات.

ثم أصبح الاهتمام بعملية التعلم منذ ما يقارب الخمسين عاماً، على اعتبار أنها عملية تهدف إلى اكتشاف الأخطاء وحل المشاكل التي تواجه المنظمة بشكل تلقائي، وصنع القرارات بالطريقة التي تمكنها من الاستجابة للمواقف بشكل مرن، عبر الاستفادة من خبرات المنظمة السابقة، ولأن عملية التعلم التنظيمي تعتبر عاملاً أو عنصراً من عناصر البناء التنظيمي، الذي لا يستطيع أن ينفرد بعملية التطوير والتغيير بسبب تفاعله مع بقية الجذور التنظيمية، فقد تطلب ذلك إعداد سياسات للتطوير الشامل والمتكامل

ولتحقيق هذه الخطوات وغيرها فقد تطلب ذلك من المنظمة إعادة التفكير في جميع الأنظمة والإجراءات والسلوك التنظيمية للوصول إلى التكامل الذي يدعم سير تلك العمليات بشكل أكثر فعالية، ومن هنا بدأ الاهتمام ببناء المنظمة المتعلمة التي هي عبارة عن هيكل وأنظمة وسياسات وإجراءات وسلوك وأهداف، من الواجب النظر إليها بنظرة شمولية، تهدف إلى غرس ثقافة التعلم والتفكير والتحليل وصناعة القرار بشكل جماعي، كما تهدف إلى الاستفادة من القدرات المعرفية وال ذهنية المختزنة لدى الأفراد في عمليات المنظمة لتحقيق الاستجابة الملائمة للتغيرات المختلفة.

ولاستيعاب مفهوم المنظمة المتعلمة بشكل أفضل، يرى "كوفمان" و"سينج" أنه لا يمكن لأي من المنظمات أن تصل إلى درجة يطلق عليها منظمة متعلمة، فهي مجرد عبارة لفظية تحمل في مضمونها عدداً من المبادئ والقيم، تدعو المنظمات إلى تبني أنماط تفكيرية حديثة، ضمن إطار من فلسفة وثقافة تنظيمية، وهي عبارة عن رحلة ليس لها نهاية أو (رحلات تعلم)، فهي بمثابة الأفق الذي تبذل المنظمة جهوداً للوصول إليه، وتتقدم المنظمات إليه بدرجات متفاوتة.

وبالتالي يجب اكتشاف الأنظمة والأدوار التي من شأنها تشكيل بيئة تنظيمية ملائمة، تهدف إلى خلق المعرفة وغرس ثقافة التعلم والتفكير لدى الأفراد، والتي من الممكن أن تسهم بشكل ما على قدرة المنظمة في إدارة الإبداع.

خصائص المنظمة المتعلمة:

في الأدبيات النظرية، كثيراً ما يتم الاستشهاد بالمنظمات اليابانية كأمثلة على المنظمات المتعلمة . فهناك من يرى أن المنشآت اليابانية التي تنشط في منافسات التجارة الدولية في الوقت الحاضر تدين بقدرتها الإبداعية لنوع الإدارة اليابانية الحديثة وليس نظام الإدارة الياباني التقليدي.

وهناك من يقارن بين أنظمة العمل والتعويض الأمريكية واليابانية واختار لذلك بُعدي الأمن الوظيفي وتقلب الأجور، حيث الأمن الوظيفي ضروري للإبداع لكنه غير كافٍ، كما أن الأمن الوظيفي مع أجر ثابت بالإضافة إلى تشارك في الأرباح يمنح المستخدمين الأمن والحافز للإبداع وقبول التغيير. ويضيف "دركر" إلى ما سبق أن المنظمة المتعلمة المبدعة قد تتسم بما يلي : تدرك معنى الإبداع وديناميكيته وخصائصه. وتدرك بأن الإبداع يحتاج إلى استراتيجية خاصة . وتدرك بأن الإبداع يحتاج إلى أهداف عامة وخاصة ومقاييس معينة تختلف عن الأهداف الإدارية الأخرى. وأن المنظمة الإبداعية تنظيمها وهيكلها التنظيمي مختلف حسب طبيعة المنظمة.

إن الإبداع التنظيمي يأخذ أشكالا متعددة فقد يكون الإبداع في الإنتاج أو في مهارة أداء الأفراد أو حجمها أو محتوياتها أو درجة الجودة العالية للناتج، وإقبال الجمهور عليها والتنوع في الخدمات التي تقدمها أو تطوير سلعها وأنظمتها. أي إن الإبداع في المنظمة لا يقتصر على جهة معينة من المنظمة . وقد يكون التغيير في طريق الإنتاج أو النقل أو التوزيع أو إيجاد طرق جديدة للتعامل مع الموردين أو المنافسين أو تطوير طرق تنظيم المنظمة وإدارة الأفراد فيها.

تنمية وإدارة الإبداع في المنظمة المتعلمة:

يعد تنمية الإبداع وتطويره من الموضوعات المهمة التي على المنظمة أن تعتني بها، حيث إن المنظمات الناجحة والمتميزة في أدائها وإنجازاتها هي تلك التي تعطي للإبداع جانباً من اهتمامها، إذ إنها تقوم بدعم الأفراد المبدعين وتشجع السلوك الإبداعي لديهم، كما أنها توفر للأفراد كافة مستلزمات الإبداع وتمنحهم السلطات والصلاحيات التي يحتاجونها لترجمة السلوك الإبداعي إلى إبداعات فعلية.

وفي هذا السياق، هناك مجموعة من الإرشادات التي يمكن للمنظمة وللمديرين العمل بها لتحفيز وتطوير الإبداع، نذكر منها:

- يجب أن تكافئ وتشجع السلوك الإبداعي حيثما وجد، فالشيء الذي يكافأ نجده يميل للتكرار.
- لا تعاقب الفشل لأنه فشل، ولكن إذا كان لابد من العقاب فيجب أن يكون لأولئك المتقاعسين عن العمل أو الذين يتجاوزون القيم والأخلاق التنظيمية

- واقترح العالمان نيكي وريتنر (Kinicki & Kreitner) مجموعة من الوسائل على المدراء استخدامها لتنمية وتحسين إبداع الأفراد العاملين في المنظمة وهي:
- إيجاد مناخ تنظيمي وبيئة ملائمة لدعم الفكر الإبداعي للعاملين.
- تشجيع العاملين ليكونوا منفتحين على الأفكار والخبرات الجديدة.
- توفير عمل مثير لاهتمام العاملين يساعد على إيجاد الشعور بالنمو الشخصي.
- تشجيع بيئة عمل منفتحة وخالية من السلوك الدفاعي.
- تشجيع المبدعين على الاتصال فيما بينهم.
- مشاركة المدير وموظفيه في التدريب الإبداعي.
- مكافأة السلوك الإبداعي.

ومن هنا نستنتج أنه يمكن للمنظمة تنمية الإبداع لديها باستخدام وسائل متعددة يتم من خلالها تحفيز الأفراد نحو السلوك الإبداعي، مع ضرورة توفير الدعم والتشجيع لهذا السلوك من القيادة ومع إيجاد المناخ النفسي والعملي الملائم والمشجع للإبداع.

وبسبب أهمية الإبداع وحاجة المنظمات الحديثة له، تبرز أهمية وجود إدارة ترعى الإبداع وتوفر المقومات اللازمة لنجاحه بما يخدم أهداف التنظيم ويوفر المنفعة القصوى للمنظمة.

رئيـــس التحريـــر

أ.د. رفعت عبد الحليم الفاعوري

مدير عام المنظمة العربية للتنمية الإدارية